

# Führungs-Dilemmata

Aus einer Studie von Müller-Stevens und Fontin (1997)



# Führungs-Dilemmata Definition

„Grundsätzlich beschreibt ein Führungsdilemma eine Situation, in der ein Entscheidungsträger vor die Schwierigkeit der Wahl zwischen einander widersprechenden Handlungslogiken gestellt wird, wobei für beide im Allgemeinen gute Gründe sprechen“  
(Müller-Stewens & Fontin 1997, 5)



# Charakterisierung

Ein Dilemma lässt sich durch die Bestimmungsstücke charakterisieren:

1. *„Muss“ Es besteht Handlungsdruck, dem man sich nicht entziehen kann.*
2. *„eine Entscheidung getroffen werden“: Die Situation ist durch eine bindende Wahl definitiv und endgültig aufzulösen.*
3. *„zwischen mindestens zwei gegebenen gegensätzlichen Alternativen“ – Die Alternativen sind tatsächlich vorhanden*



# Die unmögliche Entscheidung

Kommentar von Oswald Neuberger

Die harmonisierende-integrierende Perspektive kommt in folgendem Zitat zum Ausdruck:



Müller-Stevens und Fontin schlagen vor, dass *„man bewusst auf die Wahl zwischen den Polen verzichtet und in der spezifischen Gleichzeitigkeit des Verfolgens der beiden Extreme und dem dabei stattfindenden Wechselspiel den Weg sieht“*



# Die so genannte Drittvariable

- Jetzt scheint die Lösung etwas zu sein, das vorher per Definition ausgeschlossen war:



*„Damit wird aus dem Entweder-Oder eine Polarität im Sinne eines Sowohl-als-auch... Man muss nach Drittvariablen suchen, die zu „Ausbruchsversuchen verhelfen können“*

(nach Oswald Neuberger: 341)



# Das Ziel

- Dabei ist der Weg zu folgendem Ziel gemeint:



Ziel ist: *„das jeweilige soziale System auf ein höheres Niveau im Umgang mit seinen interagierenden Umsystemen zu bringen.“*

# Das Ziel

- Wenn im Unternehmen verwirrende Situationen auftreten, gegen die Führungskräfte nichts unternehmen, lohnt es sich folgenden Grundsatz zu beherzigen:



Was uns als **Problem** erscheint, ist  
*aus Sicht des Unternehmens* häufig  
die **Lösung**